

imkanı olsın edib. Onu da qeyd edək ki, Təhsil Nazirliyi tərəfindən 2015-2020-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə yeni dövlət programı hazırlanır.

2015-2016-ci tədris ilində isə azərbaycanlı gənclər dövlət programı çərçivəsində dünyamın 33 ölkəsinin 419 ali təhsil müəssisəsində müvafiq prioritet ixtisas istiqamətləri üzrə təhsil almaq məqsədi lə müraciət edə biləcəklər.

Eyni zamanda, bu il prioritet ixtisas istiqamətlərinin əhatəliyinin genişlənməsi, yüksək texnologiyalar, sənaye, ekologiya kimi yeni ixtisas istiqamətlərinin əlavə olunması tələbələrə ölkənin inkişaf prioritetlərinə uyğun olaraq geniş seçim imkanı yaradacaqdır. Prioritet ixtisas istiqamətləri I və II dərəcəli olmaqla müəyyən edilib. Bu il keçiriləcək müsabiqədə əsas üstünlük I dərəcəli ixtisas istiqamətlərinə veriləcəkdir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Dövlət orqanlarında elektron xidmətlərin göstərilməsi haqqında" fərmanından və "Vətəndaşların müraciətlərinə baxılması qaydası haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunundan irəli gələn vəzifələrin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə Təhsil Nazirliyi tərəfindən müvafiq tədbirlər həyata keçirilib. Belə ki, ötən il Təhsil Nazirliyinin yeni Telefon Məlumat Mərkəzi və Vətəndaşların Qəbulu Mərkəzi istifadəyə verilib. Mərkəzlərə xüsusi təlim keçmiş əməkdaşlar cəlb olunub. Vətəndaşların Qəbulu Mərkəzində ötən il 58370 vətəndaşa

xidmət göstərilib.

Təhsil Nazirliyi tərəfindən göstərilən elektron xidmətlərin sayı və keyfiyyəti artırılıb. Hazırda 6 interaktiv və 20-dən artıq informativ elektron xidmət göstərilir.

Təhsil Nazirliyinin KİV və QHT-lərlə daha səmərəli münasibətlərin qurulması üçün həyata keçirilən siyaset ictimaiyyətə əlaqələrinin daha açıq, şəffaf və operativ qurulmasına xidmət edir. Bu məqsədlə "dəyirmi masa"lar, seminar və briñqıqlar keçirilib, jurnalistlərin və QHT təmsilçilərinin təhsil müəssisələrinə səfərləri təşkil olunub. Həmçinin təhsil və müdafiə nazirliklərinin birgə təşkilatçılığı ilə cəbhəyani bölgəyə - Ağdam, Tərtər, Ağcabədi, Qazax və Tovuz rayonlarına səfərlər çərçivəsində media nümayəndələri ümumtəhsil müəssisələrində olub, gənclərin çağırışaqlarəki hazırlığı və digər dörsəldə iştirak ediblər. Eləcə də media nümayəndələri və şagirdlər hərbi hissələrdə əsgərlərin döyüş hazırlığı səviyyəsini nümayiş etdirən çıxışları izleyiblər.

Azərbaycan təhsilinin inkişafı istiqamətində 2014-cü ildə həyata keçirilən işlər bir məqsədə - təhsilin müasir tələblər səviyyəsinə yüksəldilməsi və keyfiyyətinin artırılması ilə bağlı qarşıda duran vəzifələrin uğurlu həllinə xidmət edir.

"Azərbaycan" qəzeti, 2015, 1 mart



MƏKTƏBİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ VƏ TƏCRÜBİ MƏSƏLƏLƏRİNƏ DAİR

**Əjdər Ağayev,
pedaqogika üzrə elmlər doktoru, professor,
əməkdar müəllim**

Açar sözlər: idarəetmə, məktəbi idarəetmə, üslublar, funksiyalar, idarəedən, idarəolunan, pedaqoji şura.

Ключевые слова: управление, управление школой, стили, функции, управляемый, управляемый, педагогический совет.

Key words: governance, school governance, styles, functions, manager, guided, pedagogical council.

Bəlli olduğu kimi, fəaliyyətin bütün sahələrinin, peşə və ixtisaslarının elmi əsasları vardır. Bu sahələr, ilk növbədə, idarə olunur. Ona görə də bütün zamanlarda idarəetmə təcrübəsinə önəm verilmiş, qazanılan uğurların başlıca olaraq idarəetmə səriştəsindən asılı olduğu qeyd edilmişdir.

Ön qədim dövrən insanlar ölkələrin, orduların idarəedilməsi məsələsinə diqqət vermişlər. Şəhərin, vilayətin abadlığıının, insanların rifahının idarəetmədən xeyli dərəcədə asılı olduğunu bildirmişlər. Bununla əlaqədar olaraq hələ eramızdan əvvəlki əsrlərdə yaradılmış yazılı mənbələrdə, məsələn, "Bilqamış" dastanında, "Kəlilə və Dimnə", "Min bir gece" kimi həyat təcrübəsi ilə dolu əsərlərdə müəyyən elementlər vardır.

Dövlətçiliyin inkişaf etdiyi orta əsrlərdə isə alımlar idarəetmə məsələlərinə diqqəti daha çox cəlb etmiş, hətta idarəedən idarəetmə keyfiyyətlərinə hansı əlamətlərin daxil olduğunu da bildirmişlər.

XIII əsrin görkəmli simalarından olan Nəsiməddin Tusinin "Əxləqi-Nasiri" kitabı bu cəhətdən diqqəti xüsusilə cəlb edir. Bütün bunlara baxmayaraq, idarəetmə problemi elmi cəhətdən çox sonralar araşdırılmış, nəhayət, XIX əsrin sonlarından idarəetmə elm sahəsi kimi meydana çıxmışdır.

Müasir dövrümüzdə idarəetmə elmi olurca zəngin, çoxistiqamətli və mühüm əhəmiyyət daşıyan faydalılığa malikdir.

Bu məqalədə məqsədüm idarəetmə elminə ümumi baxış əks etdirmək deyil, idarəetmə elminə daxil olan sahələrdə biri kimi məktəbi idarəetmənin nəzəri və təcrubi məsələlərinə toxunmaqdır.

Məktəbi idarəetmə mühüm əhəmiyyət daşıyan sahədir. Buna görə də ayrıca aşdırma və tədqiqat tələb edir.

Təhsili idarəetmənin strukturunda məktəbi idarəetmə ayrıca mərhələ təşkil edir.

Qeyd etməliyəm ki, təhsilin, o cümlədən məktəbin idarəedilməsi problemlərinə aid əsərlər olurca azdır. İlk dəfə 1977-ci

ildə - o zaman maarif naziri akademik Mehdi Mehdiyadə təhsili idarəetmənin elminəzəri əsaslarını əhatə edən məqalə ilə Moskvada və Bakıda çıxış etdi. Azərbaycanlı alimin bu araşdırması o zamankı SSRİ məkanında alimlərin rəğbətini qazandı.

Təessüf ki, ötən dövr ərzində təhsili və ya məktəbi idarəetmə problemlərinə dair nəzəri və təcrübə əhəmiyyətli araşdırılmalar az sayda aparılmışdır.

Konkret olaraq məktəbin idarəedilməsindən bəhs edilməsi ona görə vacibdir ki, burada təlim prosesinin idarəedilməsi ilə yanaşı, sinif kollektivinin və digər alt sahələrin də idarəedilməsi xüsusi əhəmiyyətə daşıyır.

Müşahidələrdən alınan nəticəyə görə belə qənaəət gəlirəm ki, idarəetmə - fəaliyyətin təskili, məqsədə çatmaq üçün vəzifələrin yerinə yetirilməsinə səfərbərlik, tələbatların ödənilməsi, görülən işlərin və sosial mühitin keyfiyyətinə nəzarət və ona qiymət verilməsidir.

Məktəbin idarəedilməsi idarəetmə elminin nəzəriyyəsi və təcrübəsinə əsaslanır, lakin mahiyyətdən irəli gələn spesifik xüsusiyyətləri ilə fərqlənir.

Məktəbin idarəedilməsi – konkret bir təhsil müəssisəsində fəaliyyətin təskili, təminatı, davamlılığının qorunması, görülən işlərə nəzarət, yoxlama və qiymətləndirmədir.

Məktəbi idarəetmənin əsasında onun hüquqi bazası dayanır. Hüquqi bazaya daxildir: Əsas Qanun, Təhsil Qanunu, Ümumtəhsilin Konsepsiyası, Məktəbin Nizamnaməsi, ali organın əmr və göstərişləri. Bu sənədlər sırasından bir neçə kəlmə Məktəbin Nizamnaməsi haqqında danışmaq istərdim.

Məktəbin Nizamnaməsi hökumətin təsdiq etdiyi ümumtəhsil məktəblərinin əsasnaməsinə uyğun olaraq hazırlanır. Məktəbin fəaliyyəti həmin Nizamnamə ilə tənzimlənir.

Təhsili, o cümlədən məktəbi idarə-

etmədə digər bir cəhət vardır ki, bu, pedaqoji tələblərin nəzərə alınması ilə bağlıdır. Yəni hüquqi sənədlər elə tərtib olunmalıdır ki, elmi-pedaqoji tələblərə uyğun olsun. Əks təqdirdə, arzuolunmaz nəticələr hasil olə bilər. Bununla əlaqədar olaraq müşahidə etdiyim bir faktı xatırlatmaq istərdim. Belə ki, bəzi lisey və gimnaziyalarda ümumtəhsil məktəbi əsasnaməsinin tələblərinin nəzərə alınmadan öz nizamnamələrinə uyğun olaraq şagird iki və ya üç fəndən qeyri-kafı qiymət alarsa, onun məktəbdən xaric edilməsi qərarlaşdırılır. Müşahidə etdiyim liseylərdən birində oxuyan 13 yaşlı şagird qız digər fənlərdən "4"- "5" qiymətlər aldığı halda, bir müəllimin iki fənnindən "2" qiymət alıb. Bunu nəzərə alan məktəb rəhbərliyi Pedaqoji Şurənin qərarı ilə həmin məktəbli qızı məktəbdən tədris ilinin yarısında azad edib. Aldığı zərbədən sarsıntı keçirən yeniyetmə çıxılmaz vəziyyətdə qalib. Yaxşı ki, yeniyetmənin keçirdiyi stressi başa düşən xeyirxah insanlar onu digər məktəbə bərpa ediblər. Sual olunur: Görəsən liseyin direktoru yeniyetmə qızın ilin yarısında məktəbdən xaric edilməklə, hansı faciələrə səbəb ola biləcəyini düşünübümüz? Digər tərəfdən, liseyin direktoru Məktəbin Nizamnaməsinə şagirdin qiymətlə bağlı məktəbdən xaric edilməsini yazmaqla, antipedaqoji hərəkət etdiyini biliirmi?

Məlum pedaqoji tələblər var. O tələblərdə göstərilir ki, əgər şagird normal qabiliyyət sahibidirsə, yalnız bir və ya iki fəndən "qeyri-kafı" qiymətə layiq görürlübsə, ona təlim verən müəllim günahkardır, şagird günahkar deyil. Məktəbin pedaqoji kollektivinin borcu şagirdləri biliklərə yiyləndirmək, onlarda bacarıq və vərdişi formalaşdırmaqdır. Əgər bir müəllim bunu bacarmayıbsa, onun haqqında ölçü götürülməlidir. Digər tərəfdən, şagirdi cəzalandırmanın pedaqoji növləri var, o növlərdən istifadə edilməlidir. Məsələn,

şagirdin hərəkəti və ya narazılıq törədən davranışına görə onun partada yerini dəyişmək olar, onu sinifdən-sinfla keçirmək olar.

İndi gəlin birlikdə düşünək. Məktəbi idarəetmənin pedaqoji-psixoloji tələbləri nəzərə almaması görün nə qədər ziyanlı nəticələrə gətirib çıxarırlar.

Söhbət idarəetmə elmindən gedirə, burada da əsas amil olan idarəedəndən, yəni insandan, onun şəxsi və peşəkarlıq keyfiyyətlərindən danışmaq lazımdır.

Hazırda bütün sahələrdə olduğu kimi, idarəetmə sahəsində də yeniləşmələr, texnologiyalardan istifadə diqqət çəkir. Buna görə də idarəedənlərlə idarəolunanlar arasında intellektual səviyyənin, innovasiyalardan istifadə bacarığının, ümumiyyətlə, yeniləşmə tendensiyasının gözənlənilməsi əsas şərtlərdəndir.

Məktəbi idarəetmənin hüquqi əsasları konkret sənədlərə əsaslanır. Lakin bu o demək deyildir ki, idarəedən bununla da məhdudlaşmalıdır. Verilən hüquqi imkanlar dairəsində idarəetmənin təcrübə baxımdan zənginləşdirilməsi və daha da təkmilləşdirilməsi uğurların artmasına kömək edir.

Qloballaşmanın aktuallaşlığındı indiki zamanda dünya təcrübəsinə integrasiyanın mümkünliyütü təcrübənin ən geniş miqyasda öyrənilməsinə zəmin yaradır.

Misal olaraq Türkiyədə, ABŞ-da, Estoniyada və digər daha bir neçə ölkədə məktəbi idarəetmə müşahidələrimin nəticəsində belə bir yaqınlık hasil edirəm ki, hər bir mövcud təcrübədən faydalı olan nəyiən görmək mümkündür.

Ölkəmizdəki ümumtəhsil məktəblərinin eksəriyyatində məktəbin direktoru məktəbdə həyata keçirilən bütün proseslərə müdaxilə edir. Məktəb direktorunun razılığı olmadan alt strukturların heç birində təşəbbüs irəli sürülmür və ya tədbir həyata keçirilmir. ABŞ təcrübəsində, Türkiyədə, eləcə

də Estonia təcrübəsində bu belə deyil. Məktəbin direktoru, təbii ki, bütün işlərə məsuldur, Pedaqoji Şurənin sədridir, daxili əmrləri verəndir. Lakin bu mərhələyə qədər direktor müaviniinin, sinif rəhbərlərinin, dərnək rəhbərlərinin, valideyn komitəsi sədrlərinin, kitabxana müdirlərinin müvafiq olaraq idarəetmə funksiyaları yerinə yetirilir. Hər bir alt strukturun idarəedicisi sərbəstdir, müstəqilidir, heç bir müdaxilə gözləmədən fəaliyyətini həyata keçirir. Onların hesabatları Pedaqoji Şurada dinişənilir və takliflərinə müvafiq olaraq qərar çıxarılır. Bundan sonra direktorun əmrləri verilir. Belə bir təcrübənin olması idarəetmə şəbəkəsinin müstəqillik imkanlarını artırır, asılılığı aradan götürür.

Məktəbdə yaradıcılıq mühitinin mövcudluğu, müasir tələblərlə ayaqlaşma səyi, təbii ki, idarəetmə strukturunda da özünü göstərməlidir.

Məktəbi idarəetmənin uğurlu nəticələr verənisi idarəetmə formallarından və üslublarından düzgün istifadə etməkdən çox asılıdır. Idarəetmənin ən geniş yayılmış formalardan biri kollegiallıqdır. Kollegial idarəetmə strukturuna Pedaqoji Şura, istehsalat müşavirəsi, Metodiki Şura, yığıncaqlar, tarixi günlərin, bayramların, yaxud hüzün günlərinin kollektiv olaraq qeyd olunması və digər bu kimi kollektiv tədbirlər daxildir.

Pedaqoji Şura idarəetmədə ali orqan olaraq həlledici əhəmiyyət daşıyır. Şagirdlərin məktəbə qəbulu, müəllimlərin işə götürülməsi, tədris yükünün bölünməsi, sinif rəhbərlərinin müəyyənləşdirilməsi, qabaqcıl təcrübənin öyrənilib yayılması, rəğbətləndirmə, cəzalandırma – bütün bunlar Pedaqoji Şurada müzakirə olunur və təsdiqlənir. Məktəbin bütün müəllimləri, kitabxana müdürü, valideyn komitəsinin sədri Pedaqoji Şurənin üzvü olaraq kollegial qərarlarının çıxarılmasında fəal iştirak etməlidirlər. Eləcə də istehsalat müşavirəsində nizam-M.F.AXALDOV adlı Azerbaycan Milli Kitabxanası

intizam məsələləri müzakirə edilir, yənə ümumi rəy əsasında təkliflər irəli sürürlər. Kollegiallıq strukturuna daxil olan bütün sahələr təqdim olunan ümumilik prinsipi ilə fəaliyyət göstərir.

Kollegial idarəetmə qərarların düzgün çıxarılmasına, hamının rəyinin nəzərə alınmasına, hər kəsin baş verən prosesdən xəbərdar olmasına, insanların bir-birini daha yaxşı tanımamasına, hamının kollektivin qarşısında dayanan vəzifələri eyni maraqla yerinə yetirmələrinə səyini artırır.

İdarəetmənin digər bir forması fərdi-amirana rəhbərlikdir. Bu zaman məktəb rəhbəri kollegiallıqdan qaçır, işçiləri fərdi qəbul edir və onlara fərdi göstərişlər verir, işlərin icrasını əmrlərin fərdlərə çatdırılması ilə yerinə yetirir, yalnız Pedaqoji Şurənin keçirilməsi ilə kifayatlənir.

Fərdi-amirana idarəetmə kollektivdə xəbərçilərin, yaftaqların, öz mənafeyinə uyğun xəlvəti işlər görənlərin sayını artırır. Kollektiv üzvlərinin fəaliyyətini qiymətləndirmədə subyektiv yanaşmanı aktuallaşdırır. Buna görə də kollektivdə, necə deyirlər, giley-güzar, dedi-qodu mühiti yaranır.

Məktəbi idarəetmədə idarəetmə üslublarından düzgün bəhrəlməyin də böyük əhəmiyyəti vardır. Təcrübədən bəllidir ki, idarəetmədə bürokrat (avtokratik), mühafizəkar (avtoritar), liberal, qeyri-sabit, demokratik əslublar geniş yayılmışdır. Konkret münasibət bildirərək qeyd etməliyəm ki, bürokrat, mühafizəkar əslublar uğursuz əslublardır. Qeyri-sabit əslub işə idarəedənin sadəcəsizligini meydana çıxarıır. Tədqiqatçıların fikrinə, on uzunömürlü əslub liberal idarəetmədir. Lakin bu əslubun özü də keyfiyyət və nəticələrin alınmasında faydalıq baxımdan qənaətləndirici deyil. Dünyada qəbul olunan və müsbət dəyərləndirilən əslub demokratik idarəetmədir.

İdarəetmə bir sıra funksiyani yerinə yetirir. Buraya ilk planda layihələndirməni,

təşkiletməni, nəzarəti, monitoringi və qiymətləndirməni daxil etmək olar. Son zamanlar menecerlik bacarıqlarının da məktəbi idarəetmədə əhəmiyyət daşıdığı qeyd edilir. Düşünürəm ki, bu funksiyalar haqqında hamiya bəlli olduğu üçün ayrıca danışmağa ehtiyac yoxdur. Sadəcə bildirmək istərdim ki, idarəetmə fəaliyyətində də nəzarət və monitoring ciddi əhəmiyyətə malikdir.

Əvvəldə qeyd etdiyim kimi, məktəbi idarəetmə nəzəri biliklərlə yanaşı, zəngin təcrübəyə malik olmağı tələb edir. Bu hər iki cəhət idarəetmənin prinsiplərini düzgün müəyyənənləşdirməkdə idarəədənə yardımçı olur. İdarəetmə prinsiplərini düzgün müəyyənənləşdirmədən, onun sağlam, şəffaf və uğurlu olacağına əmin olmaq mümkün deyildir.

İdarəetmənin prinsipləri hansılardır? Onların sayının dəqiq müəyyənənləşdirilməsi hələ meydanda yoxdur. Mənə görə, həmin prinsiplərə aşağıdakılardır daxildir:

Məqsəd birliyi prinsipi;

Səlahiyyət və məsuliyyət tarazlığının gözlənilməsi prinsipi;

Ədalətlilik və obyekтивlik prinsipi;

Qayğı və tələbkarlıq prinsipi;

İşçilərin fərdi xüsusiyyət və qabiliyyətlərinin nəzərə alınması prinsipi;

İcrada qanunların allılıyinin həyata keçirilməsi prinsipi;

Sosial mühit və yuxarı göstərişlərlə tarazlıq prinsipi;

Müasir texnoloji imkanlardan istifadə prinsipi;

Orup və kollektivlərin əhvali-ruhiyəsinin nəzərə alınması və yüksəldilməsi prinsipi;

Qərarvermədə mahiyyətin düzgün aşkarlanması və optimal qərarın verilməsi prinsipi;

Məktəbi idarəetmənin və ayrı-ayrı idarəetmə funksiyası daşıyanların düzgün seçiləməsi prinsipi.

Bir neçə kəlma məktəbi idarəetmənin roluna dair qeyd etmək istərdim. Məktəbi bəndliliklə, səriştəliliklə, elminənəzəri və təcrubi hazırlıqla idarəetmə: Sağlam kollektivin formallaşmasını təmin edir; Şagirdlərin müasir səviyyədə bilik, bacarıq və vərdişlərə yiyələnməsi və inkişafını təşkil edir və ona nail olur; Qabaqcıl təcrübənin yaranmasını təmin edir; Cəmiyyətin inkişafına yardımçı ola biləcək hazırlıqlı gənclər yetişdirir və s.

Amma burada bir vacib şərt unudulmamalıdır: Əgər idarəədən düzgün seçilməzsə, irəlidə qeyd edilən tələb və prinsiplər yerinə yetirilməzsə, məktəbdə formalizm və neqativ hallar mövcud olarsa, bu cür idarəetməni normal hesab etmək olmaz.

Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası sənədinin əsas hədəflərindən biri təhsili, o cümlədən məktəbi idarəetmə işini təkmilləşdirmək və yeniləşdirməkdir. Artıq mexanizmlər hazırlanıb, Fəaliyyət Planı təsdiqlənib. Düşünürəm ki, qarşıda dayanan böyük işləri görmək üçün indiyəqədərki zəngin təcrübəyə və elmi-nəzəri biliklərə bələd olmaq, onlardan faydalılıq mövqeyindən bəhrələnmək lazımdır.

lərdən birini tutur. "Azərbaycan" qəzeti, 2015, 1 mart.

4. Ağayev Ə. Seçilmiş pedaqoji əsərlər. 1-ci cild. Bakı: Mütərcim, 2011.

5. Əlizadə Ə. Müasir Azərbaycan məktəbinin psixoloji problemləri. Bakı, 2004.

A.Agaev

О теоретических и практических задачах управления школой

Резюме

В статье говорится о теоретических и практических задачах управления школой. Вниманию предлагаются формы, стили, функции управления школой. Показывается практическая польза развития независимого действия управленческих структур. Отмечается важность использования опыта в усовершенствовании и обновлении, являющегося одним из важных целей Государственной Стратегии - управления образованием.

A.Agayev

**School governance
theoretical and practical issues**

Summary

The article is dedicated to the theoretical and practical issues of school governance. The forms, styles and functions of school governance are noted here. The importance of improving management and renewal of education is emphasized as declared in the National Strategy for the Development of Education in Azerbaijan.